Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze bakalářské práce

Speciální řídící a organizační dovednosti manažera

Radka Jahnová

© 2015ČZU v Praze

Speciální řídící a organizační dovednosti manažera

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá speciálními řídícími a organizačními dovednostmi manažera. Ovládání manažerských dovedností a schopností, ať už jsou vrozené či získané postupem času, je v dobře vedeném podniku důležité. Díky nim se stává každý pracovník efektivní, což ovlivňuje nejen jeho pracovní kolektiv, ale i celý podnik.

Teoretická část vysvětluje a přibližuje pojmy, jako jsou management, osobnost manažera, manažerské funkce a především pak klíčové pojmy dovednost a schopnost.

V praktické části jsou obsaženy výsledky dotazníkového šetření na zkoumaném objektu, kterým byla farmaceutická firma. Ta si přeje zůstat v anonymitě. Pro objektivní posouzení byly vytvořeny celkem dva typy dotazníků, jeden pro manažera prodeje a druhý pro jeho podřízené. Tyto dotazníky a jednotlivé odpovědi v nich uvedené jsou mezi sebou navzájem porovnávány.

Práce obsahuje i zhodnocení strukturovaného rozhovoru s manažerem prodeje. Otázky se zaměřují na jeho dovednosti a vnímání celkového prostředí ve firmě z hlediska motivace, komunikace, delegování či řízení.

Závěrem je celkové zhodnocení dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. Závěr obsahuje možné zlepšující návrhy, které se týkají slabších míst podniku.

Klíčová slova: schopnosti, řízení pracovníků, dovednosti, motivování, delegování, manažer, znalosti, konflikt, plánování, organizování

1 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké řídící a organizační dovednosti a schopnosti manažera se nejvíce používají ve sledované organizaci. Posoudit jejich úroveň, identifikovat slabá místa a navrhnout možná zlepšení. K dosažení tohoto cíle byla použita dotazníková technika a metoda strukturovaného rozhovoru.

2 Metodika bakalářské práce

Bakalářská práce je zpracována na základě důsledného nastudování odborné literatury, dokumentů, podnikových materiálů a dalších dostupných zdrojů, které bezprostředně souvisí s danou problematikou. Mezi ně patří mj. odborná periodika.

Práce se skládá ze dvou částí - z části teoretické a praktické (vlastního výzkumu). V teoretické části jsou vysvětleny a přiblíženy pojmy, vztahující se k tématu speciální řídící a organizační dovednosti manažera. Dále jsou čtenáři přiblíženy pojmy, kterými má správný manažer disponovat a jež má ovládat.

Ve výzkumné části je využita metoda nepřímého pozorování, dotazníkové techniky a strukturovaných rozhovorů. Předmětem strukturovaného rozhovoru je manažer prodeje. Dále je použita metoda analýzy a syntézy zjištěných výsledků.

Dotazníkové šetření se skládá celkem ze čtyř sekcí - delegování, motivace, komunikace a vedení lidí. Tyto sekce dále obsahují několik podotázek, které jsou určeny pro vedoucího manažera prodeje (Sales Manager- SM) a jemu podřízené zaměstnance. Dotazník, určený pouze pro podřízené pracovníky, je rozšířen o část, týkající se převážně hodnocení jejich jazykových kompetencí a absolvovaných kurzů, pomocí nichž si obohatili své prodejní a komunikační dovednosti. Veškeré odpovědi jsou mezi sebou navzájem porovnávány a v závěru celkově vyhodnoceny. V praktické části jsou také uvedeny možné návrhy na zlepšení manažerských dovedností využívaných ve zkoumaném podniku.

3 Vlastní práce

„Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost.“ John C. Maxvell

Podnik, na kterém byl proveden vlastní výzkum, je firma v obchodním zastoupení zahraničních farmaceutických společností v České republice. Tato firma má již více než padesátiletou tradici. Společnost je pod vedením Country Managera a je rozdělena do dvou divizí. Divize OTC (volně prodejná léčiva) a divize RX (léky vázané na předpis). O divizi RX se stará jeden pracovník na postu Sales Manager, který řídí celkem sedm podřízených pracovníků (Medical Sales Representative, dále MSR). V této divizi bylo provedeno dotazníkové šetření a s manažerem prodeje také strukturovaný rozhovor. Otázky strukturovaného rozhovoru byly zaměřeny na jeho manažerské dovednosti a vnímání celkového prostředí ve firmě z hlediska motivace, komunikace, delegování či řízení.

Dotazník se skládal celkem ze čtyř sekcí – delegování, motivace, komunikace a vedení lidí. Tyto sekce obsahovaly další konkrétní podotázky. Nejprve byl vyhodnocen dotazník manažera prodeje, který hodnotil svou vlastní spokojenost se svými dovednostmi a schopnostmi. Následovalo vyhodnocení dotazníků, které byly vyplněny jednotlivými podřízenými. Otázky se týkaly hodnocení jejich spokojenosti s dovednostmi a schopnostmi nadřízeného. Zprůměrované odpovědi nadřízeného a podřízených byly dále porovnány mezi sebou. Výsledek dotazníkového šetření dopadl příznivě a to ve většině oblastí manažerských dovedností. Zaměstnanci svého nadřízeného nejlépe hodnotí v sekci motivace, komunikace a vedení lidí. Jsou spokojeni se systémem odměňování a poskytováním benefitů v této firmě, celkovou komunikaci ve společnosti hodnotí kladně a téměř všichni chválí komunikační schopnosti nadřízeného. V otázkách spojených s vedením lidí si není vedoucí zcela jistý svou přirozenou autoritu, avšak z pohledu podřízených je jeho autorita velmi značná. Určité mezery shledávají podřízení u svého nadřízeného v oblasti delegování úkolů.

Ve druhé části dotazníkového šetření určeného pouze podřízeným zaměstnancům bylo zjištěno, že se každý z nich účastní mezinárodních konferencí, na kterých nejčastěji hovoří anglicky. Jen dva pracovníci ovládají současně i německý jazyk. Přesto, že 71,4% zaměstnanců je spokojeno se svým jazykovým vybavením, všichni by se v nich rádi ještě zdokonalili. Také se téměř všichni shodli s tvrzením, že za nejpřínosnější procvičení považují kurz obchodních a prodejních dovedností. Velký zájem byl i o kurz neverbální komunikace, time managementu či komunikačních technik.

4 Závěr

Zpracované téma bylo zaměřeno na teoretický výklad pojmů manažerských schopností a dovedností, jejichž užívání a hodnocení úrovně bylo provedeno na zkoumaném podniku. V rešerši byly dále přiblíženy další pojmy, jako jsou např. management, osobnost manažera, manažerské funkce a v neposlední řadě ideální manažer.

Z výsledku praktické části, zaměřené na strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření, byla navrhnuta určitá doporučení. Pro tento podnik bylo konkrétně doporučeno manažerovi prodeje absolvování některého z pestré škály kurzů, zaměřených zejména na delegování práce a odpovědnosti a vedení lidí. Delegování je prospěšné z hlediska získání času na aktivity a projekty, které jsou výhradně v kompetenci SM. Díky delegování má manažer možnost pozorovat osobní růst a zdokonalování jeho podřízených. Mimo to je možné uvažovat o vytvoření nové pracovní pozice Senior Sales Representative, na kterou by byli povýšeni podřízení s většími zkušenostmi, lepšími dovednostmi a kteří by převzali odpovědnost za některé úseky, které dříve byly výhradně v kompetenci Sales Managera. Dalším doporučením pro podřízené zaměstnance je navštívení vhodných jazykových kurzů, aby si měli možnost upevnit a rozšířit své jazykové znalosti a dovednosti.

Manažer si není zcela jist v některých oblastech vedení lidí. Z tohoto důvodu lze doporučit absolvování kurzů zabývajících se touto problematikou, které poskytují pomoc při předcházení a řešení konfliktních situací a efektivnímu motivování zaměstnanců. Součástí těchto programů jsou i testovací metody, díky nimž má účastník možnost odhalit, jaký typ vedoucího vlastně je, zjistit svá slabší místa a následně tak lépe zaměřit své úsilí k odstranění zjištění nedostatků.

Z celkového hlediska jsou podřízení s vedením Sales Managera převážně spokojeni. Je tedy možné považovat prodejního manažera za člověka na svém místě. Ať už svými znalostmi či schopnostmi a dovednostmi.

5 Vybrané zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: GradaPublishing, 2007. 800 s. ISBN 974-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management.* 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642s. ISBN 80-85839-45-8.

BRUCE B. TEPPER. *Manažerské znalosti a dovednosti.* 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 1996. 112 s. ISBN 80-7169-347-2.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* 1. vydání. Praha: GradaPublishing spol. s.r.o., 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.